

شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م.)
٢٥ شارع خضر التونى ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ - ٢٦٣٧٥٨٧

برنامج المفاوضة الجماعية (الثلاثية) بين أصحاب الأعمال والعمال والحكومة



COLLECTIVE BARGAINING,
Market-Oriented

التوثيق العلمى
شركة مركز القرار للإستشارات





" برنامج المفاوضة الجماعية "

COLLECTIVE BARGAINING

* قام بالإعداد والإشراف العلمى
والتنفيذ

مركز القرار للاستشارات
(د . السيد عليوه وشركاة)



* إعداد المادة التدريبية
مهندس / محمد أحمد نصار

* مقدمة

أن الهدف الرئيسى من هذا البرنامج " المفاوضات الجماعية " هو معاونة العمال ومنظماتهم فى الدفاع عن مصالحهم المشروعة والنهوض بها على نحو أفضل ولقد عرضنا فى هذا البرنامج الخطوط العريضة لموضوع واسع النطاق ومتشعب إلى حد بعيد ونأمل أن نكون وفقتاً فى وضع الإطار العام لأسلوب وأساسيات المفاوضات الجماعية وكيفية إجراء عملية المفاوضات على أسس علمية معاصرة والدور المنوط للدولة فى هذا الشأن .

ونأمل أن يحاول الدارسين التدريب على تبادل الأدوار لأنه من الوسائل الحيوية والفعالة خاصة فى مجال المفاوضات الجماعية وسوف نحرص فى هذا البرنامج بإذن الله على المشاركة النشطة للدارسين بدلاً من التلقى السلبي للمعلومات .

والله الموفق ،،،،

مع تحيات

أسرة مركز القرار للاستشارات

* فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
١ - الحرية النقابية .	١
٢ - المفاوضة الجماعية .	١٣
٣ - معايير العمل الدولية .	١٨
٤ - قواعد الإتصال الفعال وإستراتيجيات ومهارات التفاوض .	٣٠



* الحرية النقابية

* حرية تكوين النقابات

قد يظل مبدأ الحرية النقابية غير منتج لأي أثر إذا ما كان من الضروري الحصول على إذن مسبق لإتخاذ الخطوات التمهيدية المؤدية إلى تكوين نقابة أو إذا ترك لتقدير السلطات حق الموافقة على النظام الأساسي أو على قواعد إحدى المنظمات .

وبالتالى فإن النص القانونى الذى يخضع حق تكوين المنظمات لإذن تمنحه إدارة حكومية وفقاً لتقديرها المنفرد هو إنتهاك لمبدأ الحرية النقابية وبالمثل إن الشكليات التى يفرضها القانون لا يجب أن تطبق عملياً بطريقة تؤدى إلى تعطيل أو منع تكوين منظمات مهنية .

إن بعض البلدان لا تفرض أى شكليات على الإطلاق بالنسبة لتكوين المنظمات التى لا يكون لها شخصية قانونية وقت تشكيلها أو قد تحصل عليها تلقائياً ولكن أغلبية البلدان تطلب فعلاً مراعاة الشكليات مثل إيداع اللوائح أو التسجيل وذلك حين ظهور المنظمة إلى الوجود .

وإن متطلبات القانون بضرورة إيداع اللوائح والنظم الداخلية ومعها فى بعض الأحيان أسماء المسؤولين بالمنظمة ليس شرطاً مسبقاً لى تمنح السلطات إذناً ، أنه مجرد إجراء شكلى بقصد ضمان إعلان لوائح النقابة وقد يكون أيضاً هو العمل الذى يضى شخصية قانونية على المنظمة ومع ذلك فإنه فى الحالة التى يعتبر فيها أن موافقة السلطات الإدارية على لوائح النقابة هو شرط ضرورى لوجود المنظمة القانونى وإذا ما كان ذلك مصحوباً بشرط رضاء السلطات طبقاً لتقديرها الخاص عن أهمية المنظمة لمصالح المجتمع الاقتصادية والاجتماعية ، فهذا مخالف لمبدأ حق العمال فى تكوين منظمات .

والتسجيل هو سمة مشتركة في تشريعات النقابات و لا يجب أن يكون في إستطاعة السلطات الإدارية أن ترفض تسجيل إحدى المنظمات لمجرد أن السلطات ترى أنها تتجاوز حدود الأنشطة النقابية العادية أو أنها في موقف لا يسمح لها بمباشرة وظائفها لأن تطبيق نظام كهذا يعادل إخضاع التسجيل الإجباري للنقابات إلى إذن مسبق يصدر عن السلطات الإدارية .

وينطبق نفس الشيء حين تكون إجراءات التسجيل طويلة ومعقدة أو حين تطبيق لوائح التسجيل بطريقة لا تتوافق مع الغرض منها أو حين يكون التشريع غير محدد وبالتالي يتيح للسلطات الإدارية حقوقاً تقديرية واسعة المدى .

ويجب أن يضع التشريع الشروط المحددة والتي يجب توافرها لدى النقابات لكي يتم تسجيلها أو التي تمنح مسئول التسجيل حق الرفض أو شطب التسجيل ، كما يجب أن تتضمن معياراً واضحاً لتحديد ما إذا كانت الشروط متوافرة لدى المنظمة أم لا .

كما يجب أن يكون للنقابات بصفة عامة حق الطعن في أي قرار إداري يتعلق بتسجيلها بإعتباره حماية ضرورية ضد قرارات غير شرعية أو صادرة على أسس باطلة تتخذها السلطات المسؤولة عن تسجيل النقابات العمالية وحيثما يوجد هذا الحق فإنه غالباً يكون حق الطعن أمام الوزير المختص أو أية سلطة عمالية أخرى ، إن طعناً من هذا النوع يحتمل أن تعوزه الشروط المطلوبة. للموضوعية ولهذا يجب أن تختص المحاكم بالطعون في النظر في مثل هذه القرارات ولا تكون السلطات الإدارية أو التنفيذية هي المختصة .

وعلى القضاء الذين ينظرون هذا الطعن يجب ألا يكتفوا فقط فيما إذا كان القانون قد طبق تطبيقاً صحيحاً ، بل يجب أيضاً أن يقوموا بإعادة فحص جوهر القضية بالإضافة إلى الأسباب التي على أساسها تم إتخاذ القرار الإداري .

* حرية المنظمات فى تأدية وظائفها

إن الحرية النقابية تتضمن حق العمال وأصحاب العمل فى تنظيم إدارتهم وأنشطتهم دون أى تدخل من جانب السلطات العامة وهذا يعنى من بين أشياء أخرى حق عقد مؤتمر سنوى نظراً لأنه فى كل حركة نقابية ديموقراطية يكون مؤتمر الأعضاء السنوى هو السلطة العليا التى تحدد القواعد التى تحكم الإدارة والأنشطة وتقييم برامج النقابة وإن منع هذه المؤتمرات يعتبر انتهاكاً للحقوق النقابية .

ومن المهم أن يترك لأعضاء النقابة وإلى حد كبير تطبيق الأحكام القانونية واللوائح النقابية المتعلقة بإدارة المنظمة وهذا لا يعنى مع ذلك أن الإثفاقية تستبعد الإشراف الخارجى على الأعمال الداخلية فى المنظمة حين توجد إدعاءات أو أسباب قوية للإعتقاد بأنه توجد مخالفات لقانون النقابة الأساسى أو للقانون (الأمر الذى لا يجب بطبيعة الحال أن ينتقص من مبادئ الحرية النقابية) .

إن الإشراف على الإدارة المالية للنقابة لا يجب أن يذهب إلى مدى أبعد من المطالبة بتقديم تقارير مالية دورية ويوجد خطر كبير بالتدخل بطريقة عشوائية وذلك حين يكون للسلطة الإدارية حق فحص دفاتر النقابة وغيرها من الوثائق وأن تجرى تحقيقاً وتطلب معلومات فى أى وقت .

ويجب أن تقتصر إجراءات التحقيق على الحالات الإستثنائية حين توجد ظروف خاصة تبررها مثل إفتراض وجود مخالفات ظاهرة فى الكشوف المالية السنوية أو قيام أعضاء النقابة بتقديم شكاوى وبلاغات .

وحيث أن حق العمال في تكوين منظمات من إختيارهم الخاص وحق هذه المنظمات في وضع قوانينها الأساسية ولوائحها الداخلية وفي تنظيم إدارتها الخاصة وأنشطتها ، يستلزم الإستقلال المالى ويقتضى هذا الإستقلال المالى تمويل المنظمات العمالية بطريقة لا تتيح للسلطات العامة ممارسة نفوذها عليها ووفقاً لهواها .

ويجب أن نشير إلى أن النصوص التى تمنح السلطات حق تقييد حرية النقابة في إدارة وإستخدام أموالها وفقاً لرغباتها ومن أجل الأغراض النقابية الشرعية والطبيعية لا تتوافق مع مبادئ الحرية النقابية وعلى سبيل المثال :

إن تجميد الحسابات النقابية فى البنك هو تدخل خطير من جانب السلطات فى الأنشطة النقابية وحين يتم تجميد أرصدة قيادات نقابية متهمين بإختلاس أموال النقابة مثلاً فإنه ليس من المعقول إستمرار هذا التجميد بعد إنتهاء التحقيق وعدم وجود دليل على صحة الإتهام سواء كانت القيادات قد غادرت البلاد أم لا لذلك لابد من مراجعة حسابات النقابة بواسطة مراجع يتم تعيينه من قبل النقابة ولكن هذا المراجع يجب أن يكون حاصلاً على المؤهلات المهنية المطلوبة وأن يكون شخصاً مستقلاً ولذلك فإن النص الذى يحتفظ للحكومة بحق مراجعة الأموال النقابية لا يتفق مع المبدأ المتفق عليه عامة بحق النقابات فى تنظيم إدارتها وأنه يجب على السلطات العامة الإمتناع عن أى تدخل قد يقيد هذا الحق أو يضر بممارسته الشرعية ومع ذلك فإن التشريع الذى يجبر النقابة على وضع الأختام على دفاتر الحسابات وعلى ترقيم الصفحات من جانب وزارة العمل قبل بدء إستخدام هذه الدفاتر فإنه يهدف فقط إلى منع التحايل والمخالفات .

وبصفة عامة فإن إجراءات الرقابة على الإدارة النقابية قد تكون مفيدة إذا ما إستخدمت لمنع الفساد ولوقاية أعضاء النقابة من سوء إدارة أموالهم .

كما إن المبدأ العام بوجوب وجود إشراف قضائي على الإدارة الداخلية لمنظمة مهنية من أجل تأمين إجراء موضوعي ومحادي هو أمر هام وبصفة خاصة بالنسبة لإدارة الممتلكات والأموال النقابية كما إن حرية النقابات في الإدارة تتضمن أيضاً وجوب قدرتها على إدارة أصولها دون عقبات وكذلك حماية ممتلكاتها النقابية .

كما إن النقابة لا تستطيع أن تزعم لنفسها حصانة ضد تفتيش مبانيها ولكن هذا التفتيش لا يجب أن يتم إلا بعد صدور إذن من السلطة القضائية المختصة وأن تكون هذه السلطة مقنعة بوجود سبب جدي يدعو للإفتراض بأن التفتيش سيؤدي إلى العثور على دليل لإقامة دعوى جنائية وفقاً للقانون العادي وبشرط أن يقتصر التفتيش على الغرض الذي من أجله صدر الإذن .

أما بالنسبة لأنشطة وبرامج النقابات يجب أن يكون من حق منظمات العمال وأصحاب الأعمال تنظيم أنشطتها وصياغة برامجها بكامل حريتها وبعبارة أخرى فإن الحرية النقابية تعنى حق المنظمات في متابعة أنشطتها القانونية من أجل الدفاع عن مصالحها المهنية .

إن الحرية النقابية تعنى حق منظمات العمال وأصحاب الأعمال في حل أية نزاعات بنفسها ودون تدخل من السلطات وعلى الحكومة أن تخلق مناخاً يؤدي إلى حل النزاعات ولكن قد يكون هناك أحياناً ذات طبيعة إستثنائية قد تبرر تدخلاً مباشراً من جانب الحكومة في الشؤون النقابية الداخلية من أجل إستيتاب الحالة التي بموجبها يمكن إحترام الحقوق النقابية كاملة وإن النصوص القانونية لا تمنع الإشراف على الأعمال النقابية الداخلية إذا كانت هذه الأعمال الداخلية تنتهك النصوص القانونية أو اللوائح ولكن القيود الوحيدة المقبولة على هذه المبادئ يجب أن تهدف فقط إلى تأمين إحترام القواعد الديمقراطية داخل الحركة النقابية .

وفى جميع الأحوال من المهم أن يكون الإشراف على الأنشطة الداخلية للنقابة أو سلطة إتخاذ إجراءات لابقائها أو حلها يجب أن تتم ممارسته بواسطة السلطات القضائية وذلك لتأمين حقوق الدفاع التى لا يمكن ضمانها إلا بالتدابير القضائية الطبيعية ولتجنب أن تبدو الإجراءات الإدارية تعسفيه .

كما إن الأنشطة النقابية لا يمكن أن تقتصر فقط على المسائل المهنية ، إن إختيار سياسة عامة فى الشئون الاقتصادية مثلاً يؤدى بالضرورة إلى نتائج بالنسبة لحالة العمال فيما يتعلق بالأجور والاجازات وظروف العمل وتسيير المنشآت إلى جانب أشياء أخرى ، إن تطورات الحركة النقابية تبين أن تحسن ظروف العمل عن طريق المفاوضة الجماعية بالرغم من أنه لا يزال سمة رئيسية للعمل النقابى إلا أنه يصاحبه إزدياد مشاركة المنظمات فى الهيئات التى تصنع السياسة الإجتماعية .

وهذا بدوره يعنى أنه يجب أن تتمكن النقابات من تكريس الأهتمام للشئون ذات الأهتمام العام أى تلك الشئون التى تعتبر (سياسية) وعلى ذلك يجب عليها أن تتمكن من الإعراب علناً عن وجهات نظرها حول سياسة الحكومة (الاقتصادية والإجتماعية) طالما أن الأهداف الأساسية للحركة النقابية هى تأمين نمو الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية لجميع العمال . فضلاً عن ذلك فإن منع النقابات بصفة عامة من أية أنشطة سياسية قد يؤدى إلى خلق صعوبات لأن هذا المنع يتعارض مع مبادئ الحرية النقابية بالإضافة إلى أنه غير عملى فى الممارسة .

ولكن يجب على المنظمات النقابية أن لا تنغمس أكثر من اللازم فى النشاط السياسى وأن تذهب إلى مدى أبعد من وظائفها الحقيقية ومن أجل وقاية النقابات من التقلبات السياسية وتجنب إعتمادها على السلطات العامة فمن المرغوب فيه أن تقتصر مجال أنشطتها على المجالات المهنية والنقابية ولكن دون النيل من حرية أعضائها الفكرية ويجب على الحكومة من جانبها أن تمتنع عن التدخل فى عمل النقابات إلا فى حالة وجود تجاوزات ومخالفات قد تؤدى إلى الإخلال بالأمن الإجتماعى والميساسى .

وقد يكون من الصعب التمييز بوضوح بين ما هو سياسى وما هو نقابى الطابع لأن المجالين يتداخلان لدرجة أنه لا يمكن تجنب ذلك بل .و أمر عادى فى بعض الأوقات ، قيام المطبوعات النقابية باتخاذ مواقف فى بعض المسائل ذات الطابع السياسى بالإضافة إلى المسائل الإقتصادية والإجتماعية المحضة .

ولا يجب أن تحاول الحكومات تحويل الحركة النقابية إلى أداة للوصول إلى أهدافها السياسية .

ويوجد لدى منظمات العمال عدد من الوسائل تحت تصرفها بغرض الدفاع عن مصالحها الإقتصادية والإجتماعية بعض هذه الوسائل هى عبارة عن أعمال إحتجاج بسيطة مثل عقد الإجماعات للإحتجاج أو تقديم العرائض والتي لا تتسبب فى أى ضرر مباشر لصاحب العمل ومع ذلك فإن الوسائل الأخرى والتي تهدف إلى ممارسة الضغط قد تسبب أضراراً لصاحب العمل مثل التباطؤ فى العمل أو مجرد تنفيذ اللوائح أو اللجوء إلى الإضراب.

إن حق الإضراب هو أحد الوسائل الأساسية المتاحة للعمال ومنظماتهم لتعزيز وحماية مصالحهم الإقتصادية والإجتماعية ، هذه المصالح لا تتعلق فقط بالحصول على ظروف أفضل فى العمل ومتابعة المطالب الجماعية ذات الطبيعة المهنية ولكن أيضاً السعى إلى حلول للسياسة الإقتصادية والإجتماعية ولمشاكل العمل من أى نوع والتي تهم العمال بصفة مباشرة .

إن القانون الدولى يعترف بوضوح بحق الإضراب فى الميثاق الدولى الخاص بالحقوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية . إن دراسة التشريعات القومية تبين مدى التفاوت الكبير فى الاعتراف بحق الإضراب بين بلد وآخر ، إذ بينما تعترف بعض الدول صراحة أو ضمناً بهذا الحق ، فإنه فى دول أخرى عديدة يتم تقييده بقيود متنوعة المدى والشدة .

ويمكن الإشارة هنا على وجه التحديد إلى مجموعة البلدان الاشتراكية حيث لا يتضمن التشريع أى نصوص تتعلق بشرعية أو عدم شرعية الإضراب وبالنسبة إلى الطبيعة الخاصة للنظم الاقتصادية والسياسية فى هذه البلدان فإن الحكومات تعتقد أن النقابات ليست فى حاجة إلى اللجوء إلى العمل المباشر للدفاع عن مصالحها .

* حق التنظيم

إن حماية حق التنظيم وجميع ما يمثلته بالنسبة للمنظمات المهنية يشكل جزءاً هاماً من الحرية النقابية ، فمنظمات الأعمال وأصحاب الأعمال لهم مطلق الحرية فى تسيير أعمال منظماتهم باستقلالية كاملة عن السلطات العامة طالما كانوا ملتزمين بالقانون هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن حق التنظيم يستدعى بالضرورة حماية العمال ضد الأخطار التى تهدد حريتهم من جانب أصحاب الأعمال ومنظماتهم وكذلك حماية العمال ضد أعمال التفرقة والتعصب المعادية للنقابية وحق التنظيم يؤكد على ضرورة حصول العمال على حماية مناسبة ضد أعمال العنف والتعصب المعادى للنقابية وكذلك يؤكد على ضرورة عدم الإحجاف بأى شخص بسبب عضويته للنقابة أو بسبب أنشطته النقابية الشرعية .

كما أنه من المرغوب فيه بصفة خاصة حماية القيادات النقابية من أعمال التفرقة المعادية للنقابات ففصل عامل من القيادات النقابية بدون وجهة حق مثلاً سوف يؤدى بالضرورة إلى فقدانه لمركزه كأحد المسؤولين النقابيين ويعتبر ذلك إنتهاكاً لحرية منظمته فى العمل ولحقها فى إنتخاب ممثلها فى حرية تامة .

كما أن السياسات المتعمدة بإجراء تنقلات عديدة للأشخاص المسؤولين بالنقابات قد يضر ويقتل من كفاءة الأنشطة النقابية .

كما يعتبر وضع القيادات النقابية فى قوائم سوداء تهديداً خطيراً لممارسة النقابات لحقوقها بحرية ويجب على الحكومة بصفة عامة أن تتخذ إجراءات مشددة ضد جميع أنواع القوائم السوداء حتى تستطيع الحركة النقابية أن تمارس أنشطتها فى مناخ صحى مناسب .

* الحقوق النقابية والحريات المدنية

لا يمكن نمو حركة نقابية حرة ومستقلة إلا في جو يحترم الحقوق الأساسية للإنسان والنظام الديمقراطي أساسى لممارسة الحقوق النقابية بحرية ولا يمكن لحركة نقابية حرة ومستقلة أن تنمو إلا في مجتمع يضمن ويحترم حقوق السلامة الشخصية والحياة الإنسانية ويكون خالياً من العنف والضغط أو التهديدات من أى نوع ضد النقابيين وقد يكون من المناسب أن نشير إلى أهمية تنفيذ المبادئ الأساسية الواردة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان حيث أن إنتهاك هذه المبادئ يضر ضرراً بالغاً بالممارسة الحرة للحقوق النقابية .

وتشير الحقوق النقابية إلى حق الشخص في الأمن وحرية عقد الاجتماعات المشروعة وحرية التعبير عن الرأي وكذلك حماية الممتلكات النقابية في ظل القانون العادى أو أثناء حالات الطوارئ كما تشير هذه الحقوق إلى ضرورة حماية الأشخاص ضد القبض والإعتقال التعسفى والإغتيال والنفى والتعذيب وسوء المعاملة .

ويجب أن نشير هنا إلى أن إعتقال أو حبس النقابيين وخاصة زعماء النقابات لأسباب تتصل بأنشطتهم في الدفاع عن مصالح العمال يمثل إنتهاكاً خطيراً للحريات المدنية بصفة عامة وللحقوق النقابية بصفة خاصة وإذا تم الإعتقال لفترة طويلة قبل المحاكمة فإن ذلك يعتبر إنتهاكاً لحق جميع المعتقلين في إجراء محاكمة عادلة وسريعة لهم .

ويعتبر إجراءات الإعتقال الوقائى تهديداً خطيراً للحقوق النقابية وقد يمكن تبرير هذا النوع من الإعتقال بوجود حالة طوارئ بالمجتمع ولكن يجب أن يكون الإعتقال الوقائى لفترة زمنية قصيرة للغاية ويكون مصحوب بضمانات قضائية عادلة .

ومن حق المقبوض عليه معرفة أسباب القبض وما هي الإتهامات الموجهة إليه وأن يكون لديه الوقت الكافي والتسهيلات لإعداد الدفاع وأن يكون من حقه أن يتصل ويختار بحرية كاملة المحامي الذي سيقوم بالدفاع عنه .

كما أن القيود التي قد تفرض أحياناً على حرية حركة النقبائين تشكل عقبة خطيرة أمام ممارسة الحقوق النقابية وكذلك عندما يصدر قرار بتحديد إقامة النقبائين جبرياً يعد إنتهاكاً للحريات المدنية وللحقوق النقابية لأن هذه الإجراءات بالطبع تؤدي إلى ضعف وتقليص دور النقابات بحرماتها من قياداتها .

وقد أكدت لجنة الحرية النقابية لمنظمة العمل العدولي على حق أعضاء النقابات في عقد الاجتماعات في نقاباتهم الخاصة بحرية وأن تضع جداول الأعمال في حرية كاملة ... ويجب أن يتوفر للنقابات حرية العمل المهني طالما كان متوافقاً مع النظام العام للدولة وبالتالي فإن تواجد بعض ضباط الشرطة أثناء عقد الاجتماعات النقابية بحجة أن الاجتماع قد ينحرف عن الأغراض النقابية ويستخدم للأغراض السياسية يعتبر قيد على حرية العمل النقابي ، كما أن إحتجاز الزعماء النقبائين بقصد منع عقد إجتماع نقابي يشكل إنتهاكاً خطيراً لممارسة الحقوق النقابية .

ومع ذلك فإن حق عقد الاجتماعات النقابية لا يعفى المنظمات من التزام الخضوع للشكليات المعقولة المتعلقة بإستخدام الدور العامة كما أن فرض مسار محدد على المواكب مسبقاً لا يمثل إنتهاكاً للحقوق النقابية ويجب أن يقتصر إستخدام قوات الشرطة أثناء المظاهرات العامة على حالات الضرورة الحقيقية ويجب إصدار تعليمات محددة لسلطات الشرطة لمنع إلقاء القبض على الأشخاص لمجرد تنظيمهم أو إشتراكهم في مظاهرة لم تؤدي إلى تهديد النظام العام .

كما يجب أن يتمتع العمال وأصحاب الأعمال ومنظماتهم بحرية الرأي والتعبير أثناء اجتماعاتهم وكذلك حق التعبير عن الآراء والأفكار عن طريق الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى المرئية والمسموعة في حرية تامة ، كما أن نشر وتوزيع الأنباء والمعلومات التي تهم النقابات وأعضاؤها بصفة عامة يعتبر نشاطاً نقابياً مشروعاً وبالتالي فإن تطبيق إجراءات للرقابة من جانب السلطات على هذه المطبوعات والمعلومات يشكل تدخلاً لا مبرر له لأن فرض الرقابة يؤثر على الحريات العامة بصفة عامة أكثر من إضرارة بالحقوق النقابية بصفة خاصة ولكن فرض الرقابة على الصحافة أثناء وجود نزاع عمالي قد يكون له أثر مباشر على سير النزاع ويضر الأطراف لعدم سماحة بإعلان الوقائع الحقيقية ... ومن الإحصاف الإشارة إلى ضرورة صدور المطبوعات النقابية في صورة مقبولة وأن تبتعد عن التجاوز والحدود غير المقبولة سواء في الجدل أو في اللهجه .

كما يجب الإشارة هنا إلى أن إحتلال المقار النقابية قد يشكل تدخلاً خطيراً من جانب السلطات في الأنشطة النقابية وأنه لا يجب أن تُنصر السلطات العامة على دخول المقار النقابية دون إذن قضائي يعطيها هذا الحق ، كما لا يمكن للنقابات أن تزعم لنفسها الحصانة إذا ما خالفت القوانين وإستخدمت مقارها مثلاً كملجأ لأشخاص إرتكبوا إساءات خطيرة أو كنقطة تجمع لمنظمات سياسية .

الحرية النقابية

هي:

- * حرية تكوين النقابات.
- * تبسيط إجراءات تسجيل النقابات.
- * حق العمال وأصحاب العمل في تنظيم نشاطهم النقابي.
- * منع التدخل العشوائي في إدارته المالية للنقابات.
- * حق النقابات في حل أية نزاعات بنفسها.
- * ممارستها تلك الحرية في الإطار المهني و النقابي دون الإنغماس في النشاط السياسي.





* المفاوضة الجماعية

* المفاوضة

المفاوضة هي عبارة عن العملية التي يتم من خلالها التوصل إلى إتفاق بين طرفين (مشترى / بائع ، العمال / أصحاب العمل إلخ) .

أما المفاوضة الجماعية فهي عبارة عن العملية التي تتم بين عدد من العمال يتحركون سوياً وبين صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال أو بين نقابات العمال وبين أصحاب الأعمال من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها على سبيل المثال :

١ - تحديد شروط العمل .

٢ - تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال .

٣ - تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات العمال .

* أطراف المفاوضة :

تجرى المفاوضة الجماعية عادة بين صاحب العمل وبين ممثلي العمال المنتخبين أو المعيّنين وفي الغالب نجد أن صاحب العمل يتفاوض مع العمال مباشرة في المنشآت الصغيرة . أما في المنشآت الكبيرة فيتولى عادة ممثلي صاحب العمل عملية المفاوضة مع العمال وليس بالضرورة أن يكون صاحب العمل هو مالك المنشأة وإنما هو الشخص الذي يقوم بتعيين أو فصل العمال سواء في إقتصاد السوق أو إقتصاد إشتراكى أو إقتصاد ذو طابع إشتراكى جزئى وفي العديد من الدول النامية وفي بعض الدول المتقدمة تكون الحكومة هي أكبر صاحب عمل وكما ذكرنا فإن أطراف المفاوضة الجماعية أساساً هم أصحاب العمل أو ممثليهم من ناحية ومثلي العمال من ناحية أخرى وقد يكون هناك طرف ثالث على مادة المفاوضات يمثلون الحكومة .

ولا يمكن أن تجرى عملية مفاوضة جماعية حقيقية ما لم تتوفر لها بعض الشروط ...
نذكر منها على سبيل المثال مايلي :

- * يجب أن يتمتع العمال بحقوقهم في تكوين منظماتهم والانضمام إليها بإختيارهم المحض دون تدخل من صاحب العمل أو من الحكومة .
- * يسمح لأصحاب الأعمال أن يكونوا منظمات مستقلة وينضمون إليها .

ومجالات المفاوضة الجماعية كثيرة ومتعددة نذكر منها (مستويات الأجور - ساعات العمل - ساعات العمل الإضافية - مكافأة الإنتاج - بدل طبيعة العمل - الزيادة السنوية في الأجر - الأجازة المدفوعة الأجر الخ) .

كذلك هناك مجالات أخرى للمفاوضات الجماعية خاصة تلك المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية (الحرارة / الضوء / التهوية / الضوضاء / الإهتزازات / الحماية من الدخان والمواد الكيماوية الضارة الخ) .

وكذلك مدى توفر أجهزة ومعدات إطفاء الحرائق , وكذلك مدى توفر خدمات الإسعافات الأولية .

كما تستخدم المفاوضات الجماعية في كثير من الأحيان كوسيلة لحماية شخصية العمال الذين يعاملون في بعض الأحيان على أنهم وحدات إنتاجية وليس على أنهم بشر حيث أنه من حق العمال أن يحظوا بالإحترام مهما كانت وظائفهم متواضعة ولا ينبغي ظلمهم أو الإساءة إليهم أو التصف معهم .

كذلك تستخدم المفاوضات الجماعية في مسألة هامة للغاية وهي مسألة تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال , ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة مسائل كثيرة ومتعددة تدخل أيضاً في نطاق المفاوضات الجماعية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر .

إدخال التكنولوجيا الجديدة وأثرها الإجتماعية ، والتدريب وإعادة التدريب ، والتكامل بين نظم الضمان الإجتماعى ، ورفاهية العمال ، كذلك مشاركة العمال فى إتخاذ القرارات .
والآن سنتقل إلى نقطة أخرى غاية فى الأهمية وهى :

* التسجيل :

وعادة ما ينص القانون على تسجيل النقابات ، وهذا التسجيل قد يكون إلزامياً أو إختيارياً والتسجيل أساساً لا يزيد على كونه مجرد سجل ونشر لإسم النقابة وعنوانها وأهم العاملين بها وأهدافها والتسجيل يخدم عدداً من الأهداف المفيدة .. فهو يوضح لكل الأطراف المعنية أن النقابة منظمة حقيقية وأن قادتها شخصيات مسئولة وليسوا مجرد إنتهازيين وعادة ما يشير التسجيل إلى أن النقابة تتمتع بأساس مالى قوى حيث أن التسجيل يرتبط بالطبع بتقديم حسابات مالية رسمية .

ويمكن أن تسير الأمور بشكل طبيعى ولكن هناك مخاطر سوء إستعمال السلطة وعلى سبيل المثال قد ترفض طلبات التسجيل لأسباب تعسفية لأن الحكومة تعترض على المناهج السياسية والإقتصادية للنقابة وتجرى تمييزاً على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو قد تعترض على أى جانب آخر لاصلة له بالموضوع .. ولكن يجب أن نشير هنا وبوضوح إلى أنه من حق الدولة أن تعرف ما إذا كان لقادة إحدى النقابات التى تقدمت بطلب للتسجيل سجل إجرامى أم لا .. ولكن وبإستثناء هذه الحالة فإن إدخال أى معيار سياسى أو غيره من جانب الحكومة فى هذا الموضوع يعتبر متعارضاً مع المبدأ الحقيقى للتسجيل وهذ يعنى أنه لا يمكن إنكار حق الدولة فى رفض طلب للتسجيل أو إلغاء تسجيل النقابة فى ظل بعض الظروف... لماذا ؟... لأن الحكومة يجب أن تحكم ويجب أن تحافظ على إحترام القانون .. ولكن المهم هو أن تتاح الفرصة أمام المنظمة إذا مارفض تسجيلها أو الفى أن تلجأ إلى طرف مستقل (أى يجب أن تعرض الدعوى أمام هيئة قضائية غير خاضعة للحكومة) .

هذا وبمجرد نجاح النقابة فى عملية التسجيل فإن هذا معناه الإعتراف الحكومى بالنقابة .. وبذلك تصبح النقابة مؤهلة للتمتع بحق المفاوضة .والآن وفى ظل هذه الظروف هل يمكن تقديم بعض الإيضاحات على سير عملية المفاوضة الجماعية ؟ فهناك :

إطار المفاوضة الجماعية .. حيث أن المفاوضة الجماعية تدور داخل إطار إجتماعي ولا تدور في فراغ وفق شروط أساسية يجب توافرها .. وقد أشرنا بالفعل إلى بعض منها .. مثل وجود منظمة عمالية تمثل مصالح العمال وصاحب العمل بالإضافة إلى الحكومة .

كما يجب على قادة النقابات وممثلوا العمال أن يضعوا نصب أعينهم الأوضاع الاقتصادية العامة السائدة في المجتمع خاصة عند تقديمهم لأي مطلب خاصة في فترات الأزمات الاقتصادية .

هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود شرط آخر مهم وهو ببساطة ضرورة أن يسود مناخ معين يلتقي فيه أصحاب الأعمال والعمال كأشخاص لهم مصالح مختلفة بل ومتعارضة أحياناً ويجب على كل طرف أن يبدي استعداداً للإستماع إلى الطرف الآخر حتى يمكن أن تتم مفاوضة جماعية نزيهة .. وعلى ذلك ينبغي أن تبدل كل الأطراف المعنية بم في ذلك الحكومة الجهود المخلصة لخلق المناخ الجيد وتوفير الظروف التي تسمح بتطبيق مبدأ المفاوضة الجماعية بحسن النية .. وهنا يجب أن يوجد على الأقل إطار للمفاوضة تضعه السلطات العامة إلا أن المفاوضة ذاتها يجب أن تجري بحرية كاملة .

وإذا حاولنا إستخلاص إتجاه عام من الظروف السائدة بين الدول حالياً فإننا نجد أنه يتمثل في أن هناك تركيزاً على تعزيز الإطار التشريعي في هذا المجال .. وقد يؤدي هذا إلى الحد من حرية الأطراف في التفاوض ، ولكنه قد يدعم في نفس الوقت المفاوضة الجماعية والنقابات أيضاً .

وإذا كان للقانون أي تأثير ضار على حرية التفاوض فبوسع النقابات أن تبعث بشكوى رسمية إلى الجهات المختصة .. إذن فالقانون يفيد في حماية الحقوق النقابية ولكنه قد يقيد هذه الحقوق بل وقد يقضى عليها .

ومن هنا يصبح من المهام الرئيسية للحركة النقابية أن تتأكد من أن القاتون في صف العمال وليس ضدهم كما ينبغي أن تأخذ في الاعتبار المستويات التي تتم فيها عملية المفاوضة الجماعية حتى يمكننا تفهم سير عملية المفاوضة ويجب الإشارة هنا إلى أن عملية المفاوضة الجماعية قد تجرى على مستوى مركزي (كما هو الحال في الدول الإسكندنافية) وفي دول أخرى تجرى المفاوضات على أساس مستوى المنشأة ويوجد فيما بين هذين الطرفين مجال واسع لبدائل عديدة مناسبة نذكر منها على سبيل المثال (المفاوضة المركزية على مستوى كل صناعة - والمفاوضة الجماعية الإقليمية - ومفاوضات إتحاد النقابات الخ) .

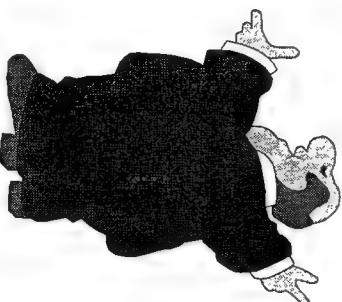
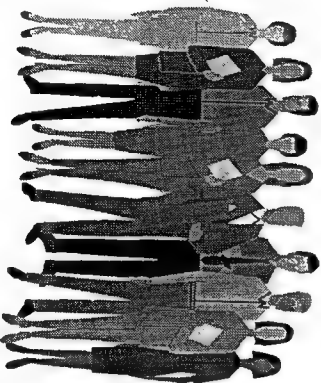
والمفاوضة من حيث طبيعتها ليست عملية سريعة وذلك يجب عدم تشجيع العمال على الاعتقاد بأن مطالبهم سوف تُلبي بسرعة وإذا وُجد لديهم هذا التصور فقد يؤدي شعورهم بخيبة الأمل إلى إثارة صعوبات خطيرة مع نقاباتهم ولا يجب أن يتخيل العمال أنهم سيحصلون على كل مطالبهم ثم بعد الوصول إلى اتفاق بشأن موضوع المفاوضة ينبغي صياغة الإتفاقات الجماعية بأسلوب بسيط وواضح ومختصر قدر الإمكان حتى لا يشير مضمونها أي شك لدى أصحاب الأعمال أو لدى العمال .

وفي المنشآت الصغيرة الحجم والتي يعرف فيها صاحب العمل كل ممثلي العمال شخصياً ليس من الضروري الاحتفاظ بمضبطة للإجتماعات . أما في المصانع والمنظمات الكبيرة حيث تجرى المفاوضة في إطار رسمي فلابد من وجود محضر رسمي لتسجيل ما دار في الجلسات وتسجيل محاضر الجلسات ليس بالمهمة السهلة .

المفاوضة الجماعية

هى : عملية المفاوضات التى تجرى بين صاحب عمل أو مجموعه من أصحاب العمل ، أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة ، و منظمه عمال أو أكثر من جهة أخرى من أجل :

- أ - تحديد شروط العمل وأحكام الاستئجار، و/أو
- ب - تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل و العمال ، و/أو
- ج - تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم و /أو منظمه أو منظمات العمال.



مجالات المفاوضة الجماعية

* الأجرور

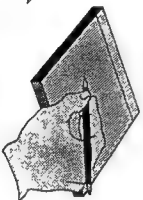
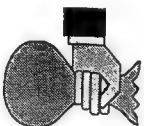
* ساعات العمل

* ظروف العمل

* مشاركة العمال في إتخاذ القرارات

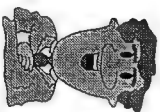
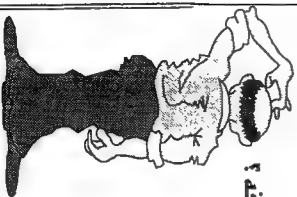
* العضوية في النقابات

* إجراءات شؤون العاملين



موضوعات للمناقشة :

- ١- مالو المقصود بالمفاوضة الجماعية ؟
- ٢- هل يعد وجود نقابه شرطاً أساسيه للمفاوضة الجماعية ؟
- ٣- كيف تفسر عبارته "صاحب العمل" في منظمته العمل الدوليه لأغراض عمليه ؟
- ٤- مالو مفهومك لتعبير "التفاوض بحسن نية" ؟
- ٥- لماذا ينبغي أن يؤيد صاحب العمل المفاوضة الجماعية ؟
- ٦- لماذا لا ينبغي في رأيك أن يقوم كل عامل بالتفاوض منفرداً حول أجره وظروفه ؟



شروط أساسية

مفاوضة جماعة = منظمات عماليه + منظمات لأصحاب الأعمال

+

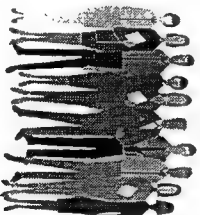
حسن النيه



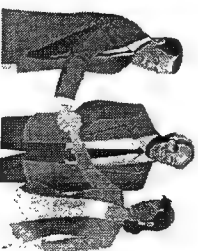
+



+



=





* معايير العمل الدولية

* بعض معايير العمل الدولية *

الإتفاقية رقم (٨٧) .

" الحرية النقابية وحماية حق التنظيم ، ١٩٤٨ م "

* مبدأ المعيار :

حق العمال وأصحاب العمل فى أن يمارسوا بحرية ودون تمييز تنظيم أنفسهم للنهوض بمصالحهم والدفاع عنها .

* خلاصة الأحكام :

للعمال وأصحاب العمل ، دون أى تمييز الحق فى تكوين المنظمات التى يختارونها وينضمون إليها من أجل النهوض بمصالحهم والدفاع عنها ولهذه المنظمات الحق فى إعداد نظمها الأساسية ولوائحها وفى إنتخاب ممثليها بحرية وتنظيم إدارتها ونشاطها ووضع برامج عملها وعلى السلطات العامة أن تمتنع عن أى تدخل من شأنه تقييد هذا الحق أو إعاقه ممارسته المشروعة .

ولا يجوز أن تحل هذه المنظمات أو توقف بالطريق الإدارى ، ومن حق هذه المنظمات تكوين إتحادات وإتحادات عامة وحق الإنضمام إليها وتمتع هذه الإتحادات بنفس الحقوق والضمانات وتنص الإتفاقية كذلك على الحق فى الإنضمام إلى منظمات دولية .

ولا يجوز أن يخضع إكتساب هذه المنظماء للشخصية الاعتبارية لأى شروط مقيدة ويلزم ذو الشأن ومنظماتهم فى ممارسة الحقوق التى تعترف لهم الإتفاقية بها ، بإحترام الشرعية على أنه لا ينبغى للتشريع الوطنى وللطريقة التى يطبق بها أن يشكلأ مساساً بالضمانات المنصوص عليها فى الإتفاقية .

الإتفاقية رقم (٩٨) .

" حق التنظيم والمفاوضة الجماعية "

* مبدأ المعيار :

حماية العمال الذين يمارسون حق التنظيم ، وعدم التدخل بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل ، وتشجيع المفاوضة الجماعية الإختيارية .

* خلاصة الأحكام :

يجب أن يتمتع العمال بحماية كافية ضد أعمال التمييز التى يمكن أن تمس حريتهم النقابية وينبغى حمايتهم بوجه خاص من رفض تشغيلهم بسبب إنتمائهم النقابى أو بسبب مشاركتهم فى أنشطة نقابية ومن فصلهم أو أى إضرار بهم لهذا السبب .

وينبغى أن تتمتع منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل بالحماية من التدخل فى شئون بعضها البعض وتتسحب هذه الحماية بوجه خاص على الأعمال التى ترمى إلى تشجيع سيطرة أصحاب العمل أو منظمات أصحاب العمل على منظمات العمال أو تمويلها أو التحكم فيها .

ويجب عند الإقتضاء إنشاء أجهزة تناسب الظروف الوطنية لضمان إحترام حق التنظيم كما هو محدد فى الإتفاقية ، كما ينبغى عند الضرورة إتخاذ تدابير تناسب الظروف الوطنية لتشجيع وتنظيم وإستخدام المفاوضات الإختيارية لعقد إتفاقات جماعية لتنظيم ظروف العمل .

الإتفاقية رقم (١٣٥) .

" ممثلو العمال ، ١٩٧١ م "

* مبدأ المعيار :

حماية ممثلى العمال فى المؤسسات والتسهيلات الواجب منحها أياهم .

* خلاصة الأحكام :

ينبغى حماية ممثلى العمال الذين يعترف بهم التشريع أو الممارسة الوطنية بهذه الصفة من أى أضرار قد تترتب على صفتهم هذه بما فى ذلك الفصل وتغطى هذه الحماية أنشطتهم كممثلين للعمال وإنتماءهم النقابى أو مشاركتهم فى أنشطة نقابية وفقاً للقوانين أو الإتفاقات الجماعية أو أى ترتيبات أخرى لإتفاقية سارية .

وينبغى أن يمنح هؤلاء الممثلون تسهيلات فى المؤسسة لتمكينهم من أداء وظائفهم بسرعة وكفاءة على ألا يؤدى منح هذه التسهيلات إلى إعاقاة كفاءة سير المؤسسة ويمكن ضمان تطبيق الإتفاقية عن طريق التشريع الوطنى أو الإتفاقات الجماعية أو أى وسيلة أخرى تتفق مع الممارسة الوطنية .

الإتفاقية رقم (١٠٠)

" المساواة فى الأجور ، ١٩٥١ "

* مبدأ المعيار :

المساواة فى الأجر بين الرجال والنساء عند تساوى قيمة العمل .

* خلاصة الأحكام :

ينبغى أن تشجع الدولة بقدر ماتسمح بذلك الأساليب المطبقة لتحديد معدلات الأجور ، ضمان تطبيق مبدأ المساواة فى الأجر بين الرجال والنساء عند تساوى قيمة العمل .

وتنطبق الإتفاقية على الأجر الأساسى ، وعلى جميع المزايا الأخرى نقدية أو عينية ، يدفعها صاحب العمل للعامل مباشرة أو بشكل غير مباشر مقابل إستخدامه وهى تعرف " المساواة فى الأجور " عن العمل المتساوى بأنه أجر يحدد دون تمييز يقوم على أساس الجنس .

ويمكن أن يتم تطبيق هذا المبدأ عن طريق التشريع الوطنى أو أى نظام قانونى لتحديد الأجور أو الإتفاقات الجماعية أو عن طريق مجموعة مركبة من هذه الأساليب المختلفة ، والتقييم الموضوعى للوظائف على أساس الأعمال التى يكتضيها ، يمثل أحد الوسائل التى تنادى بها الإتفاقية لتسهيل تطبيق ذلك المبدأ .

وتنص الإتفاقية على أن تتعاون الحكومات مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال من أجل تنفيذ أحكامها .

الإتفاقية رقم (١١١) .

" التمييز (فى العمالة والمهن) ، ١٩٥٨م "

* مبدأ المعيار :

تشجيع تكافؤ الفرص والمساواة فى المعاملة فى مجال العمالة والمهن .

* خلاصة الأحكام :

تكلف الإتفاقية كل دولة تصديقها بتحقيق هدف أساسى هو تشجيع تكافؤ الفرص والمساواة فى المعاملة بوضع وتطبيق سياسة وطنية ترمى إلى إلغاء كل شكل من أشكال التمييز فى العمالة والمهن وهى تعرف التمييز بأنه كل تفرقة أو إستبعاد أو تفضيل يستند إلى العنصر أو اللون أو الجنس أو الدين أو الرأى السياسى أو الإلتواء الوطنى أو الأصل الإجتماعى .

أو أى دافع آخر تحدده الدولة العضو ويكون من شأنه تقويض مبدأ تكافؤ الفرص أو المساواة فى المعاملة أو النيل منه ، ويغضى نطاق إنطباق الاتفاقية إكاثية الحصول على العمل والإنلتحاق بمختلف المهن وشروط الإستخدام وفرص الحصول على التدريب .

وعلى الدولة التى تصدق الإتفاقية إلغاء أى حكم تشريعى أو إدارى لا يتفق مع السياسة المذكورة وإصدار القوانين وتشجيع برامج التعليم التى تعزز تقبل وتطبيق السياسة الوطنية بالتعاون مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال وينبغى إتباع هذه السياسة وتطبيقها فيما يتعلق بالوظائف والخدمات التى تخضع لإشراف مباشر من سلطة وطنية .

الإتفاقية رقم (١٢٢) .

" سياسة العمالة ، ١٩٦٤م "

* مبدأ المعيار :

هدف العمالة الكاملة المنتجة المخفارة بحرية .

* خلاصة الأحكام :

تطالب الإتفاقية بأن توضع وتطبق ، كهدف أساسى ، سياسة نشطة ترمى إلى تشجيع العمالة الكاملة ، بغية تنشيط النمو والتنمية الإقتصادية ورفع مستويات المعيشة وتلبية الإحتياجات من الأيدى العاملة وحل مشكلة البطالة .

وينبغى أن تستهدف هذه السياسة توفير العمل لكل الأشخاص القادرين على العمل والباحثين عنه ، وأن يكون هذا العمل منتجاً بقدر الإمكان ، ومختاراً بحرية وينبغى أن تتاح لكل عامل جميع إكاثيات إكتساب المؤهلات اللازمة لشغل عمل يناسبه وإستخدام مؤهلاته ومواهبه دون تمييز فى هذا العمل .

وينبغي أن تراعى سياسة العمالة مرحلة ومستوى التنمية الاقتصادية للبلد وكذلك الصلة بين أهداف العمالة وغيرها من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأن تطبق بطرق مناسبة للأوضاع والممارسات الوطنية وينبغي أن تحدد التدابير التى تعتمد لبلوغ الأهداف الموضحة وأن تراجع إنتظام فى إطار سياسة إقتصادية وإجتماعية منسقة .

وتنص الإتفاقية أخيراً على إستشارة ممثلى الدوائر المعنية بالتدابير التى يعترزم إتخاذها ويوجه خاص إستشارة ممثلى أصحاب العمل وممثلى العمال .

* الإتفاقية رقم (١٤٢) .

" تنمية الموارد البشرية ، ١٩٧٥م "

* مبدأ المعيار :

سياسة وبرامج التوجيه والتدريب المهنيين وصلتها الوثيقة بالإستخدام .

* خلاصة الأحكام :

تلتزم الإتفاقية الدولة بإعتماد ووضع سياسات وبرامج كاملة ومنسقة للتوجيه والتدريب المهنيين بإقامة صلة وثيقة ، وخاصة بفضل أقسام الإستخدام بين التوجيه والتدريب المهنيين والإستخدام .

وتحدد الإتفاقية العناصر التى ينبغى أن تراعى عند وضع هذه السياسات والبرامج (وخاصة إحتياجات وإمكانات الإستخدام ، ومرحلة ومستوى التنمية ، والأهداف الأخرى الإقتصادية والاجتماعية والثقافية إلخ) والأهداف التى ينبغى أن ترمى إليها (بتحسين قدرة الفرد) والمبادئ التى ينبغى إتباعها (دون تمييز) ونظم التعليم التى ينبغى وضعها .

* الإتفاقية رقم (١٥٩) .

" التأهيل المهني وإستخدام المعوقين ، ١٩٨٣م "

* مبدأ المعيار :

ضمان ممارسة الأشخاص المعوقين لعمل مناسب لا:ماجهم الإجتماعى فى إطار من المشاركة الكاملة والمساواة .

* خلاصة الأحكام :

على الدولة أن تنفذ بما يتفق مع ظروفها وإمكاناتها ، سياسة للتأهيل المهني وإستخدام المعوقين ، وأن تتضمن لكل الفئات المعنية إمكانية الوصول إلى التدابير الناشئة عن هذه السياسة .

ويجب عند وضع السياسة المذكورة إستشارة المنظمات الممثلة للعمال ولأصحاب العمل والمنظمات التى تتألف من معوقين أو التى تهتم بهم وأن تقوم هذه السياسة على مبدأ تكافؤ الفرص بين العمال والمعوقين (من الرجال والنساء) والعمال عموماً (دون إستبعاد التدابير الإيجابية الخاصة) .

ويجب أن تقدم للمعوقين خدمات مناسبة فى مجال التوجيه والتدريب المهنيين والتوظيف والإستخدام إلخ ، كما تنص الإتفاقية على تنمية هذه الخدمات فى المناطق الريفية والمجتمعات المعزولة وعلى تدريب المستشارين المتخصصين .

• الإتفاقية رقم (١٥٤) .

" المفاوضة الجماعية ، ١٩٨١م "

* مبدأ المعيار :

تشجيع المفاوضة الجماعية الحرة الاختيارية .

* خلاصة الأحكام :

بعد تعريف الإتفاقية لتعبير المفاوضة الجماعية وتوضيح أنها تنطبق على جميع الفروع الاقتصادية ، تنص على ضرورة إتخاذ تدابير مكثفة مع الظروف الوطنية من أجل تشجيع المفاوضة الجماعية .

وتعين الإتفاقية الأهداف التي ينبغي أن ترمى إليها هذه التدابير وتوضح أن أحكامها لا تمثل عقبة أمام النظم التي تأخذ بالمفاوضة الجماعية في إطار آليات أو مؤسسات التوفيق أو التحكيم التي تشترك فيها أطراف المفاوضة الجماعية .

وهي تنص على إجراء مشاورات مسبقة مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل وتبين أنه لا ينبغي لتدابير التشجيع التي تتخذ ألا تعوق حرية المفاوضة الجماعية .

ويكفل تنفيذ الإتفاقية عن طريق الإتفاقات الجماعية أو قرارات التحكيم أو أى وسيلة أخرى تتفق مع الممارسة الوطنية وإذا لم يتيسر ذلك فإتباعها تتفقد عن طريق التشريع الوطنى .

* التشاور ، الإتصال ، المطالبات :

تجدر الإشارة فى مجال العلاقات المهنية ، بشأن المشاورات والإتصالات وآليات فحص المطالبات إلى التوصيات الأربع التالية أفادت معاييرها (وأن لم تكن بالطبع ملزمة) دليلاً فى كثير من الحالات وتحظى بإعتراف واسع النطاق .

١ - التوصية رقم (٩٤) بشأن التعاون على مستوى المؤسسة ،

١٩٥٢م : التي تسعى إلى تشجيع التشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال على مستوى المؤسسة بصدد المسائل ذات الإهتمام المشترك التي لم تتناولها المفاوضات الجماعية أو غيرها من إجراءات تحديد شروط الإستخدام ومن شأن عقد إتفاقات إختيارية بين الأطراف أو إصدار تشريع مناسب بشأن هيئات التشاور إلخ أو هذين الإجراءين في آن واحد معاً يسهل كثيراً هذه الممارسات .

٢ - التوصية رقم (١١٣) بشأن المشاورات على المستويين الصناعي

والوطني ١٩٦٠م : التي تتعلق بتدابير التشاور والتعاون اللذين يجب أن يقوموا بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال أو فيما بين هذه المنظمات الأخيرة على المستويين الصناعي والوطني وينبغي أن يستهدف هذه التدابير بشكل عام تعزيز التفهم المتبادل وقيام علاقات طيبة بين الأطراف الثلاثة من أجل تنمية الإقتصاد عموماً أو تنمية فروع معينة منه (بما في ذلك خطط التنمية وسير الأجهزة الوطنية) وتحسين ظروف العمل ورفع مستويات المعيشة (بما في ذلك إعداد وتنفيذ التشريعات ذات الصلة) ، وينبغي للتدابير التي تتخذها الأطراف طوعاً أو التي تتخذ بتشجيع من السلطات العامة أو تتخذ عن الإقتضاء عن طريق التشريع ، ألا تتطوى على أساس بالحرية النقابية أو بالمفاوضة الجماعية وألا تمارس تمييزاً بين المنظمات .

٣ - التوصية رقم (١٢٩) بشأن الإحتصال داخل المؤسسة ، ١٩٧٦م :

التي تعرض عناصر سياسة للإحتصال داخل المؤسسة وهي إذ تبرز الفائدة المشتركة التي يمكن أن يجنيها أصحاب العمل والعمال ومنظماتهم من إدراك أهمية وجود جو من التفاهم والثقة المتبادلة داخل المؤسسات ، تقترح وسائل إقرار هذا الجو وهي تدعو إلى سرعة نشر وتبادل معلومات تكون كاملة وموضوعية بقدر الإمكان بشأن مختلف جوانب حياة المؤسسة والظروف الإجتماعية للعمال (وتتناول التوصية هذه المعلومات بالتفصيل على أن يكون ذلك بالطبع بعد إستشارة ممثلي العمال ودون أي أساس بالحرية النقابية) .

٤ - التوصية رقم (١٣٠) بشأن بحث المطالبات ، ١٩٦٧م : التى يمكن تطبيقها عن طريق التشريع الوطنى أو الإتفاقات الجماعية أو لوائح المؤسسات أوقرارات التحكيم أو بأى وسيلة أخرى مناسبة وتؤكد أنه ينبغي أن يكون من حق أى عامل يرى أن هناك ما يبرر تقدمه بمطلب (بمفرده أو بالاشتراك مع آخرين) أن يقدم هذا المطلب وأن يطلب فحصه وتعرض التوصية بالتفصيل عدة مبادئ وإجراءات يمكن تطبيقها فى هذا الصدد

الإتفاقية رقم (١٥٥) .

" سلامة وصحة العمال ، ١٩٨١م "

* مبدأ المعيار :

وضع سياسة وطنية منسقة فى مجال سلامة وصحة العمال وبيئة العمل ، الإتصال والتعاون على جميع المستويات فى هذا المجال .

* خلاصة الأحكام :

تنص هذه الإتفاقية التى تنطبق على جميع فروع النشاط الإقتصادي وعلى جميع العمال (بما فيهم موظفو الخدمة العامة) مع سماحها ببعض الإستثناءات على أنه يتعين على كل دولة أن تعتمد على ضوء ظروفها الوطنية وبالتشاور مع المنظمات الأكثر تمثيلاً لأصحاب العمل والعمال إلى وضع وتطبيق سياسة وطنية منسقة فى مجال سلامة وصحة العمال وبيئة العمل وإلى مراجعة هذه السياسة بصورة دورية .

والهدف من هذه السياسة هو الوقاية من الحوادث والإصابات الصحية الناجمة من العمل بالإقلال إلى أدنى حد من المخاطر المرتبطة ببيئة العمل وذلك بالقدر المعقول والمستطاع وتحدد الإتفاقية مجالات العمل الرئيسية لسياسة من هذا النوع وتضع مجموعة من المعايير المفصلة إلى حد ما بشأن الإجراءات التى يجب إتخاذها على صعيد البلد وتلك التى يجب إتخاذها على صعيد المؤسسة .

وفى هذا السياق تنص الإتفاقية بصورة خاصة على إعتدال تدابير تشريعية وتنظيمية أو تدابير ضرورية أخرى (بما فى ذلك التدريب) وعلى إقامة نظام للتفتيش ، كما تحدد التدابير الواجب إتخاذها بمجرد إنتهاء مرحلة تصميم الآلات والمواد وغيرها بل وقبل تداولها

وتوضح الإتفاقية ، فيما توضحه أنه يجب على أصحاب العمل تقديم الملابس والمعدات الواقية وأن يضمنوا بالمقدر المعقول والمستطاع خلو بيئة العمل والآلات والمعدات وطرائق العمل والمواد إلخ ، الخاضعة لإشرافهم من أية مخاطر على سلامة وصحة العمال .

وتنص الإتفاقية أيضاً على أن يتعاون العمال (وممثلوهم فى المؤسسة) مع صاحب عملهم فى إنجاز الواجبات التى تقع عليه وعلى حماية العامل الذى ينسحب من مركز عمل يعتقد لسبب معقول أنه يشكل خطراً وشيكاً وشديداً على حياته أو صحته (ويبلغ عن هذا فوراً) من أى نتائج لا مبرر لها .

الإتفاقية رقم (١٦١) .

" أقسام الصحة المهنية ، ١٩٨٥م "

* مبدأ المعيار :

تعزيز الصحة البدنية والعقلية لجميع العمال بالمحافظة على بيئة عمل مأمونة وصحية وملائمة ، عن طريق خدمات وقائية .

* خلاصة الأحكام :

تقام تدريجياً أقسام للصحة المهنية من أجل جميع العمال ويكون دورها وقائياً وإرشادياً بصورة رئيسية فى إطار سياسة وطنية متسقة .

وتستشار المنظمات الأكثر تمثيلاً لأصحاب العمل والعمال في هذا الموضوع ، ويجوز تنظيم أقسام الصحة المهنية أما في شكل قسم يخدم مؤسسة واحدة أو في شكل قسم مشترك يخدم عدة مؤسسات معاً .

ويمكن أن تنظمها المؤسسات أو مجموعات من المؤسسات أو السلطات العامة أو مؤسسات الضمان الإجتماعي أو أى هيئة أخرى يرخص لها بذلك وعلى أصحاب العمل وممثليهم أن يتعاونوا ويشاركوا في تشغيلها .

وتتمثل مهام هذه الأقسام في تحديد وتقييم المخاطر الصحية في مواقع العمل عن طريق مراقبة بيئة وأساليب العمل وكذلك صحة العمال من حيث علاقتها بالعمل وتسدى هذه الأقسام نصائح في هذا المجال وتشجيع تكييف العمل مع العمال وتوعية هؤلاء وتدريبهم وتثقيفهم وهي تنظم الإسعافات الأولية وتشارك في تحليل أسباب حوادث العمل والأمراض المهنية وتساهم في أنشطة إعادة التأهيل المهني .

وتتعاون هذه الأقسام مع سائر الأقسام في المؤسسة ومع الأقسام الأخرى المعنية بتقديم الخدمات الصحية وينبغي أن يكون العاملون في هذه الأقسام الذين يجب أن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة ، بإستقلال مهني تام .

وينبغي أن تطلع هذه الأقسام على أى عوامل معروفة أو مشتبه فيها من شأنها أن تؤثر على صحة العمال وكذلك على حالات المرض بين العمال والتغيب عن العمل لأسباب صحية ولكن لا يجوز تكليفها بالتحقق من صحة مبررات الغياب .

وينبغي أن يكون الإشراف على صحة العمال من حيث علاقتها بالعمل مجانياً وأن يتم ما أمكن ذلك أثناء ساعات العمل ولا يجوز أن يترتب عليه أى نقص في مسيهم . أما عن السلطة المسؤولة عن الإشراف على أقسام الصحة المهنية وعن تقديم المشورة إليها فيحددها التشريع الوطني .

* قواعد الإتصال الفعال
و
إستراتيجيات ومهارات التفاوض



* قواعد الإتصال الفعال

لكي تجعل إتصالاتك فعالة يجب أن تراعى ما يلي :

١ - يجب أن تأخذ في إعتبارك أن الإتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية ، أى هي تأثير الناس بعضهم البعض .

٢ - حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التى يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها ، كما أن عليك أن تفهم أهدافه التى قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك .

٣ - قبل التفاوض عليك أن تكتشف الأشياء التى تثير إهتمام الطرف الآخر ، والأشياء التى قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه .

٤ - يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء .

٥ - تذكر دائماً أن الطرف الثانى يريد الإجابة على سؤالين هما :

* ما هو تأثير المفاوضات على ؟

* وما هو مكسبى منها ؟

٦ - تذكر إنه فى المقابلة الشخصية (وجهاً لوجه) غالباً ما تعتبر طريقة وأسلوب المخاطبة أهم كثيراً من المعنى .

٧ - تذكر دائماً أنك مهما كنت حصيناً فإتاك غير معصوم من الخطأ ، وإنه من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .

٨ - المفاوضات هي عملية من عمليات الحوار ، لذلك عليك أن تعطى الطرف الثانى وقتاً كافياً للإشتراك فى هذا الحوار .

٩ - تذكر إنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل :
* الكلمات ، ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز على المقاطع .

١٠ - كن حساساً لوقع الصمت المعبر عن الإصمالة .

١١ - حاول أن تتنبأ بالإستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .

١٢ - تعرف على مدى إحترام الطرف الآخر لك ، وما هى أسبابه .

١٣ - تعرف على تحيزات الطرف الآخر ، كذلك كن واعياً لتفضيلاتك وتحيزاتك .

١٤ - تذكر أن لغة المشاعر والأحاسيس تكون فى أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل .

١٥ - تخير الكلمات آخذاً فى الحسبان تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف .

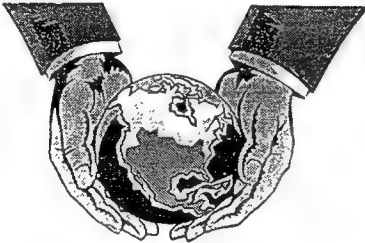
١٦ - ليكن كلامك فى حدود العلاقة التى تربطك بالطرف الآخر ولا تتعدى هذه الحدود .

١٧ - إن الإصمالة الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة ، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة .

* التفاوض *

هو :

- * وسيلة رئيسية للحصول على ما تريد من الآخرين.
- * إتصالات تهدف للوصول إلى إتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضة .
- * المصلحة المشتركة : تعنى التوصل لإتفاق يؤدي إلى تحقيق مصالح الطرفين .
- * المصلحة المتعارضة : تعنى كيفية توزيع المكاسب بين الطرفين .



* عناصر عملية التفاوض *

تعنى :

- * صياغة وتقييم مصالح وأهداف الطرفين .
- * محاولة التأثير على إدراك الطرف الآخر للمصالح والأهداف .
- * إتخاذ مواقف تفاوضية (عرض - قبول - إعتراض - تهديد إلخ) .

* مهارات التفاوض *

تتضمن :

- * تحليل المصالح والمواقف .
- * إبتكار الحلول والبدائل .
- * الإتصال .
- * التأثير والإقناع .
- * العمل فى فريق .

* مراحل التفاوض *

هي :

- * التخطيط للتفاوض قبل .
- * جلسات التفاوض أثناء .
- * ما بعد التفاوض بعد .

* التخطيط للتفاوض *

يتضمن :

- * تحديد الأهداف ، أهدافاً وأهداف الآخرين .
- * تقييم دوافع ومصالح ورغبات الطرف الآخر ،
- تحديد المصالح المتوافقة والمتعارضة .
- * تقييم نقاط القوة والضعف لكل طرف .
- * تحديد النقاط لموضوع المفاوضة .

* تحديد إمكانات التعاون والصراع الكامنة في الموقف .

“ تحديد الحاجة إلى المعلومات ثم جمعها .

* تحليل الإستراتيجية المحملة للطرف الآخر .

* إختيار الإستراتيجية للتفاوض .

* جلسات التفاوض

هى :

١ - الجلسات الأولية : جس النبض .

* تبادل المعلومات مباشرة وبشكل ضمنى .

* صياغة المشكلات والقضايا .

* صياغة أجندة المفاوضات .

* إتخاذ مواقف أولية .

٢ - المفاوضات الجديدة :

* حل المشكلات .

- * توزيع المكاسب .
- * محاولات التأثير على الطرف الآخر
- ٣ - صياغة الإتفاق وإختتام المفاوضات .

* ما بعد التفاوض

تتضمن :

- * توقيع العقد .
- * الحصول على الموافقات والإعتمادات المطلوبة .
- * تنفيذ العقد .
- * متابعة وحل مشكلات التنفيذ .

* الإختيار الصعب فى التفاوض

- * التشدد لكى تحصل على ما تريد .
- أو
- * التساهل لكى تحصل على رضا الآخرين وتصل إلى إتفاق .

* معايير التفاوض الناجح

هى :

١ - التوصل إلى إتفاق سليم :

* تشبع المصالح المشروعة للأطراف قدر
الإمكان .

* يحقق حلولاً عادلة للمصالح المتعارضة .
* يسهل التنفيذ .

٢ - الكفاءة فى إستخدام الوقت .

٣ - تحسين العلاقة بين الطرفين أو على الأقل عدم
الإساءة إليها .

أخطار التفاوض الموقفى : التركيز على المواقف بدلاً
من المصالح قد يؤدى إلى :

* التوصل إلى حلول تحقق خسارة للطرفين أو لا
تحقق ما يمكن تحقيقه من مكاسب للطرفين .

- * عدم الكفاءة فى إستخدام الوقت لأن من مصلحة كل طرف التمسك بموقفه لأطول وقت ممكن .
- * الإساءة للعلاقة بين الطرفين .

* نصائح تجنب الالاعات العشرة

- ١ - لا ترفض الفكرة لمجرد أن بها عيوباً ، حدد العيوب وأبحث لها عن حلول .
- ٢ - لا ترفض الفكرة لأنك لست صاحبها ، كن موضوعياً .
- ٣ - لا ترفض الفكرة لأنها مستحيلة ، كل الإختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها .
- ٤ - لا ترفض الفكرة لأنك كونت رأياً قاطعاً مسبقاً فى الموضوع ، من الأفضل تغيير القرارات فى البر قبل الغرق فى عرض البحر !

- ٥ - لا ترفض الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم ، قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم .
- ٦ - لا ترفض الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية ، قد تستطيع تدبير الموارد اللازمة .
- ٧ - لا ترفض الفكرة لأنها قد تسبب خلافات أو صراعات ، التقدم والتجديد غالباً ما يصحبه بعض الصراع ... يمكن معالجته مع الوقت .
- ٨ - لا ترفض الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك في العمل ، لست وحدك في المنظمة أو الشركة .
- ٩ - لا ترفض الفكرة لأنها قد تفشل ، النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائياً .
- ١٠ - لا ترفض الفكرة من باب التواضع ، نعم ، قد تستطيع تحقيق ما يعجز الخبراء عن تحقيقه .

مقياس القدرة على التفاوض

ضع علامة (صح) في الخانة التي توضح السلوك المعتاد لك أثناء التفاوض أمام كل عبارة :

م	الخصر	لا ينطبق تماماً	لا ينطبق لحد ما	ينطبق بصورة متوسطة	ينطبق لحد ما	ينطبق تماماً	ملاحظات
١	أشعر بالضيق إذا عارض شخص رأياً في الجماعة .	٥					٥
٢	أركز في أثناء النقاش على ما يعبر عنه كل فرد سواء أكان متلفاً معي أو مختلف معي في الرأي .	١					١
٣	أجذني أحياناً مذالفاً عن رأيي الذي كونه قيل النقاش بثبيت وعناد .	٥					٥
٤	بعد انتهاء الحوار أستطيع تذكر السياق كله بنفس الوضوح الذي أتذكر دوري فيه .	١		٣			٣
٥	أجد صعوبة نفسية للإعراض على آراء بعض الأفراد لمكالتهم عندي .	٥		٣			٣
٦	أكرر نفسي أحياناً وأقول نفسي الشئ كلما أتحت لي فرصة الكلام .	٥					٥
٧	إذا أكتعت بصحة الرأي المضاد أعترف بخطئ بسهولة .					٥	٥
٨	أحاول جاهداً معرفة وجهة نظر الطرف الآخر ومصالحته وإحترامها .					٥	٥
٩	أرأى أحياناً رافضاً لأراء بعض الأفراد حتى قبل أن يعبروا عنها .	٥					٥

٥				٥	أشعر بالقلق النفس عندما يحدث إختلاف شديد بين المتناظرين .	١٠
٥	٥				أعمل جاهداً لإعطاء الفرصة للطرف الآخر ليعبر عن رأيه	١١
٣			٣		أسمى كثيراً لتحقيق النصر في أثناء الحوار .	١٢
٥	٥				أسمى أن تكون الأمور كلها واضحة في الحوار ودون عيب	١٣
٥				٥	أعتقد أن الرأي الفردي أكثر شاعلية في القلب من رأي الجماعة .	١٤
١	١				الفضل السمكوت إذا تصورت أن رأيي قد يكون جارحاً لبعض الأفراد .	١٥
٥	٥				أحاول أن أتفهم منطق من يخالفني في الرأي بأن أفسر نفسي في موقعه .	١٦
٣			٣		تتأثر علاتي الشخصية أحياناً بمن يخالفني في الرأي في أثناء الحوار	١٧
٥	٥				لا أتدخل في أثناء الحوار مهما كانت الخلافات في الرأي	١٨
٥	٥				أركز على الموضوع في أثناء النقاش ولا أتعرض للذات .	١٩
٣			٣		لا أضيق بالنقاش مهما امتدت الجلسة .	٢٠
٣			٣		أميل إلى توجيه النصيح في سياق الحوار .	٢١
٥				٥	أجتنب مندفعاً إلى اللوم والتفريع لمن أراه قد شط برأيه .	٢٢
٥				٥	أنا لا يهمني غير موضوع النقاش في تقديري .	٢٣
الإجمالي						

* خطوات لتطوير البدائل المتاحة لك

وبالتالى تنمية قوتك التفاوضية

- ١- ابتكار قائمة بالأشياء التى يمكن أن تفعلها إذا لم تصل لإتفاق .
- ٢ - تطوير بعض الأفكار الواعدة وتحويلها لإختيارات عملية .
- ٣ - إختيار أحدها مبدئياً بإعتباره أفضل بديل متاح .
- عندئذ أدخل المفاوضات وأنت واثق من نفسك .

* وسائل تقوية المركز التفاوضى

- ١ - تنمية البدائل المتاحة لك .
- ٢ - تنمية المعلومات .
- ٣ - تحقيق التراكم فى الخبرات والمعلومات .
- ٤ - أدرس إمكانيات التحالفات الرسمية وغير الرسمية .

* دليل المفاوض الذكي

عادة ما تستهدف المباحثات إلى تبادل الأفكار ، وهي في القليل النادر تسعى إلى تغليب أفكار البعض على آراء الآخرين وعموماً يجب التنويه إلى أهمية تحديد التعريفات " في البداية " كما أن المباحثات ليست غاية في حد ذاتها .

كما أن البعض يتوهم أنه قادر على إدارة دفة المباحثات طالما أن الله قد حباه بطلاقة اللسان ولديه معرفة باللغات وثقافة واسعة مستفاداً من أجهزة الإعلام ولكن المسألة أبعد من ذلك ، أنها مزيج من العلم والفن والخبرة والدراية والتدريب .

أولاً : الرغبة في التحدث إلى الآخرين :

- ١ - التعرف على الشخص الآخر كشريك .
- ٢ - الإستعداد للإصغاء والإستماع (من المونولوج إلى الديالوج) .
- ٣ - التعرف على الهدف النهائي للمحادثات .

ثانياً : تحديد المتفاوضين :

- ١ - التأكد من الصلاحيات المفوضة لنظرائك في المفاوضات من الفريق الآخر .
- ٢ - دح المشاكل الفنية للمتخصصين .
- ٣ - التأكد من أن الأطراف الأخرى تشغل المناصب الإدارية الملائمة .
- ٤ - عدم توهم أن المحادثات على أعلى مستوى سوف تكون أسهل لأنه غالباً ما تحوطها التعقيد والقيود القانونية فليس بالضرورة أن تكون كل الصلاحيات مستقرة في القمة .

ثالثاً : الإستعداد العقلي و الجسماني :

١ - الصدق مع النفس :

- * هل أشعر بأني مؤهل لهذه المباحثات ؟
- * هل أنا جد مقتنع بما أنوي أن أقول ؟
- * هل توجد في ذهني أشياء أكثر أهمية " التركيز الشديد " .

٢ - الموضوعية تجاه الآخرين :

- * ما هي فرص المناورة الموضوعية تحت تصرفي ؟
- * هل أنا متفق مع القيود المفروضة عليّ طبقاً للتعليمات ؟
- * هل أنا خائف من الطرف الآخر ؟

رابعاً : طابع الكلام وأسلوبه :

- ١ - درب نفسك على تمرينات التنفس العميق ، تعلم كيف تتحكم في طريقتك في الكلام .
- ٢ - السهولة والوضوح .
- ٣ - مزايا الصوت الجهوري .
- ٤ - ليس كل ما يقال صالحاً للكتابة ولا تكمن البلاغة في النطق وإنما في إمكانية الفهم .
- ٥ - دعونا نبدأ بمربع رقم (١) ، (أي التعريفات والمفاهيم) .
- ٦ - الحكم والتقويم .

خامساً : فن الإستماع :

- ١ - يمكن للمرء أن يشارك في المباحثات دون أن ينبس ببنت شفة فالإستماع صورة من صور التعاون وإظهار ردود الأفعال كالإيماءة والإبتسام وملامح الوجه كالحواجب إلخ .
- ٢ - تدريب على الإستماع الجيد إذ يمكن للمرء أن يصغي دون أن يسمع فعلاً .

سادساً : الإستعداد للمناقشة :

- ١ - عم أرغب فى الحديث فعلياً ؟
- ٢ - ماذا أتوقع من هذه المناقشات ؟
- ٣ - مع من سوف أتفاوض ؟
- ٤ - هل لدى المعرفة الفنية الضرورية ؟
- ٥ - ما هى المسائل التى ينبغى أن أستعد لها ويحتمل أن يثيرها الطرف الآخر ؟
- ٦ - ما هو الوقت المتاح لى من أجل المباحثات ؟
- ٧ - هل من الأفضل صحبة آخرين أثناء المباحثات ؟
- ٨ - قلل من الوثائق المكتوبة حتى لا تكون مصدراً للتشويش و(الخطبة) .
- ٩ - كيف أخلق الجو المناسب ؟

سابعاً : مكان المباحثات :

- ١ - مراعاة واجبات الضيافة والترحيب إذا كنت أنت صاحب المكان .
- ٢ - الزيارة الشخصية للآخرين قد تكون مصدراً لمرورهم .
- ٣ - أهمية مائدة الغذاء ، فقد تذيب الجليد والفتور .
- ٤ - تلافي الأماكن غير المريحة والأوقات غير المناسبة .

ثامناً : الانطباع الأول :

- ١ - إعطاء الانطباع المريح لأول وهلة له مردود إيجابى حيث يجعل الآخرين ينظرون إليك بإرتياح والعكس يؤدى إلى نظرة إنتقادية .
- ٢ - الحذر من التأثير العاطفى بمظهر الطرف الآخر (الشكل العام ، الملامح..... إلخ) .
- ٣ - إحترام الشكليات هو سلوك الملوك .

- ٤ - أحرص على حسن الهندام والمظهر اللائق (رغم تفاوت الأذواق) .
- ٥ - تحاشى التحذير والتعامل المسبق ضد الآخرين .
- ٦ - ميز بين الثقة بالنفس وبين العطرسة .

تاسعاً : التحية :

- ١ - أهمية التحية لأنها هى الإتصال المباشر الأول بين المشتركين ومن ثم تترك آثارها .
- ٢ - قدم نفسك بتواضع وإعتدال .
- ٣ - طلب التعرف على الأسماء بأدب جم .
- ٤ - مراعاة الشكليات الإجتماعية (تقديم مقعد للجلوس - دور المضيف - تقديم المرافقين) .

عاشراً : الإتصال المباشر :

- ١ - تحقيق التماس المباشر مع تلافى الحديث فى المسائل الأيدولوجية والمرضى والشؤون السياسية .
- ٢ - تحديد المسؤول عن بدء الإتصال وذلك بإقترب من الرجل المطلوب والوضع المستهدف .
- ٣ - بدء الإتصال بنظرة ودودة (على عكس النظرة الباردة) وإبتسامة عريضة أو مبادرة رقيقة من لا يستطيع أن يبتسم لا يمكن أن يفتح متجراً .
- ٤ - أبدأ الحديث بالأشياء المحببة ... الجو ، الهوايات ، وتحاشى المحرمات (السياسة والأيدولوجيات والدين) .
- ٥ - إبتعد عن المبالغة فى (التكلفة) و (الققشات) .
- ٦ - إستهل الحديث بعبارة إيجابية بعيدة عن الأسف وسوء الحظ .

حادى عشر : موضوع المباحثات :

- ١ - تحديد موضوعات النقاش أو جدول الأعمال .
- ٢ - ترتيب أولويات الموضوعات المطروحة للنقاش .
- ٣ - إقامة حد من التفاهم المشترك (فى المعلومات - الإفتراضات - التقدير العام للأمور) .
- ٤ - تبيان أن بنود الإتفاق المزمع تدخل فى صلاحيات المتفاوض .
- ٥ - الإتفاق على إجراءات المحادثات :
- ٦ - تحديد الوقت المتاح للنقاش .

ثانى عشر : الأشكال الجديدة للمباحثات :

- ١ - لتكون محاوراتنا فى شكل مباحثات وليست مجادلات أو مناظرات برلمانية (حيث يستهدف كل فريق هزيمة الآخر) .
- ٢ - الحديث بين الأصدقاء هو صورة من صور المباحثات حيث تعنى البحث عن الحلول ووجود أشياء مشتركة بين الطرفين .

ثالث عشر : فن إثارة الأسئلة والإستفسارات :

- ١ - السؤال نقطة إستراتيجية لإستيضاح الأمور وتلقى المعلومات .
- ٢ - لا توجه أسئلة تحمل معنى التشكيك أو الإتهام .
- ٣ - لا تجب على الأسئلة الموجهة إليك بتوجيه أسئلة مضادة أو بالمناورة واللف والدوران .
- ٤ - تحاشى توجيه سلسلة متوالية من الأسئلة ، حيث أن رد الفعل المحتمل هو إجابة الأول أو الأخير أو إنتقاء أحدها ويفضل ترتيب الموضوعات المعقدة لتسهيل التباحث والنقاش .
- ٥ - تجنب الأسئلة البلاغية ذات الطابع المسرحى .

رابع عشر : الأسئلة المفتوحة والمغلقة :

- ١ - تحاشى الأسئلة المغلقة (نعم أو لا) فأثرها سلبى .
- ٢ - تجنب الأسئلة المفتوحة (الغامضة .. هل هناك جديد ؟) لأنها قد تثير توتر الآخرين ،
- فيما عدا حالة الرغبة فى مد المباحثات التى على وشك الإنتهاء لوقت أطول .
- ٣ - من المناسب اللجوء إلى الأسئلة الواضحة المباشرة .

خامس عشر : البيِّنات :

- ١ - ينبغى أن نميز البيانات التى تحتوى حقائق وأرقام رسمية أو شبه رسمية .
- ٢ - فى حالة التوضيحات التى تتضمن آراء أو وجهات نظر ينبغى توخى الحذر حتى لا تتحول المباحثات إلى مجادلة أو مناظرة .
- ٣ - يجب تلافى بيانات التوكيد الإستفزازية حيث أنها تثير سخط الآخرين ونقمتهم .
- ٤ - قد يكون من المناسب الإستعانة فى المباحثات ببعض الافتراضات والإحتمالات وبخاصة فى حالة غياب بعض الحقائق .
- ٥ - من الضروري التمييز بين الرأى والحقائق (مثلاً لا يصح القول أن الرحلة بين لندن وجدة فى رأى ينبغى أن تستغرق خمس ساعات والأفضل أن نقول (يمكن قطع الرحلة فى خمس ساعات) .
- ٦ - فى حالة قيام جدل بصدد مسألة ما يمكن تحييد النقاش بإفتراض أن المسألة نوع من التخمين الذى يحتمل الصواب والخطأ .
- ٧ - فى حالة وقوع الخطأ ، قد يكون أدعى للإحترام الإعتراف عنه .

سادس عشر : فن التخليص :

- ١ - يساعد التخليص الذى يقوم به أحد الأعضاء بين حين وآخر فى التنظيم الفعلى للمباحثات وإستبعاد الآراء المتكررة .
- ٢ - يمكن إستخدام التلخيص كأداة للسيطرة على النقاش وضبطه .
- ٣ - يمكن إستخدام التلخيص للتعبير عن الأفكار الرئيسية وجذب إستماع المستمع إليها .
- ٤ - يمكن إستخدام التلخيص لدعم موضوعية المناقشات وتخفيض كثافة الآراء فيها .
- ٥ - وأخيراً يمكن الوصول عن طريق التلخيص بالمباحثات إلى نتائجها .
- ٦ - من الأهمية بمكان الإستئذان فى تدوين الملاحظات المكتوبة أثناء المباحثات .

سابع عشر : تلافى مآزق المفاوضات :

- ١ - من الأهمية توضيح جميع المعلومات التى تفيد المتباحثين لتلافى التوتر والإحراج فى الموضوعات الشائكة .
- ٢ - تجاوز المتناقضات البسيطة بعبارات رقيقة مثل (عدم ملاءمة سلة ما بسبب حجمها أو شكلها) ، وهو فى الحقيقى الإرتفاع الباهظ لسعرها ومن شأنها ذلك التقليل من العدائية فى الحديث .
- ٣ - يجب تلافى تحول المباحثات إلى مناقشة وجدل وذلك بالبعد عن الآراء الشخصية وضرورة الإعتماد على المعلومات وتدعيم الثقة بين المتحاورين .
- ٤ - لتتذكر دائماً أن جبال الكذب قصيرة .
- ٥ - عالج الأخطاء التى تقع بروح رياضية وعبارات دبلوماسية مثل " يبدو أنك أخذت كلمتى بمعنى آخر " (بدلاً من قولك لا تحاول تحريف كلامى) أو دعنى أشير إلى نقطة البدء فى محادثتنا بدلاً من قولك " لا تحاول تغيير الموضوع " وكذلك إبتعد عن السخرية أو التنبيه أن " نقطة نظام " لأنها تجافى روح التعاون وكذلك تجنب الإسراف فى التكت والمزاح .

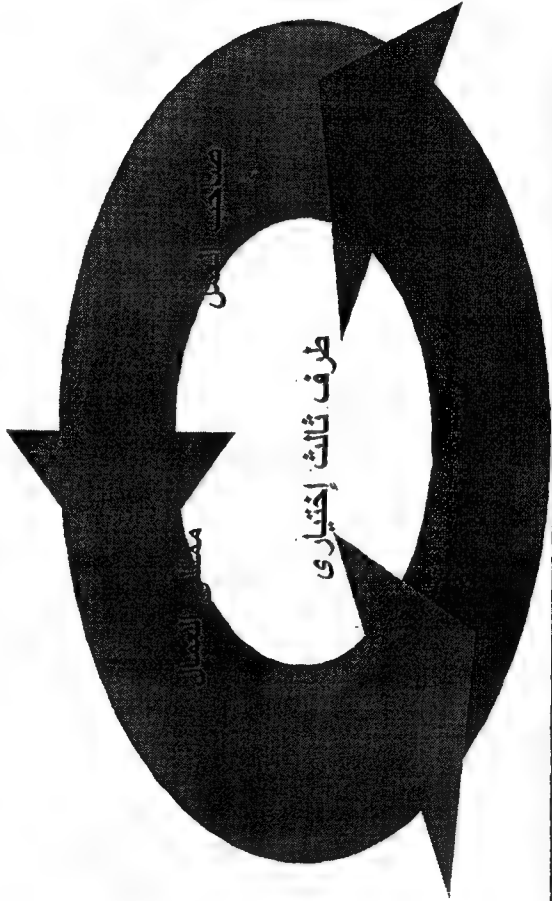
٦ - فى حالة وصول المباحثات إلى نقطة الإستطراد والتطويل فهذا يعنى واحداً من ثلاثة :
(عدم وضوح هدف المباحثات أو عدم إستعداد الأطراف المعنية أو تركيزهم بدأ ينزوى وفى جميع الحالات من الأفضل إيقاف المباحثات أو تأجيلها .

ثامن عشر : الإتصال المباشر الأخير :

١ - عادة ما تختتم المباحثات الناجحة بتوقيع الإتفاق أو إبرام العقد أو عقد صفقة ، فهى أشبه بالنعم الأخير فى المعزوفة الموسيقية حيث تمثل ذروة الشحنة العاطفية بحيث تزيل توترات المباحثات وتترك ذكرى سارة ويختلف الإتصال الأخير عن التلخيص الذى يتضمن نهاية المفاوضات الرئيسية .

٢ - فى حالة إخفاق المباحثات يجب أن يترك الباب مفتوحاً للقاء آخر ولمناسبة أفضل .

أطراف المفاوضة



* المراجع *

- * FREEDOM OF ASSOCIATION :
" INTERNATIONAL LABOUR OFFICE - GENEVA ".
- * COLLECTIVE BARGAINING :
" INTERNATIONAL LABOUR OFFICE - GENEVA ".

* خلاصة لبعض معايير العمل الدولية :
" مكتب العمل الدولي - جنيف " .

* مهارات التفاوض / السيد عليوه - عمان :
" المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٧ م " .

